PLAN STRATÉGIQUE
2011-2016

Régie des alcools, des courses et des jeux

Québec

PLAN STRATÉGIQUE

2011-2012-2013-2014-2015-**2016**

Régie des alcools, des courses et des jeux

Québec

Le Plan stratégique 2011-2016 a été rédigé par la Régie des alcools, des courses et des jeux.

Pour information, vous adresser à :

Régie des alcools, des courses et des jeux
560, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 3J3
Téléphone : 418 646-4151
Télécopieur : 418 646-5204
Courriel : racj.quebec@racj.gouv.qc.ca

Cette publication est disponible sur le site Internet de la Régie à l'adresse suivante :
www.racj.gouv.qc.ca

Dépôt légal 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : (version imprimée) 978-2-550-62220-8
ISBN : (PDF) 978-2-550-62221-5

Mot du ministre

J'ai l'honneur de déposer le Plan stratégique 2011-2016 de la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec, conformément à la *Loi sur l'administration publique*.

Ce plan expose la mission, la vision et les valeurs de la Régie ainsi que les enjeux, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs qui guideront son action durant les cinq prochaines années. Il s'inscrit dans les orientations du ministère de la Sécurité publique et dans les orientations gouvernementales, notamment en matière d'intégration des principes de développement durable et de prestation de services aux citoyens.

Le ministre de la Sécurité publique,

Original signé

Robert Dutil

Mot de la présidente

Je suis fière de présenter le Plan stratégique 2011-2016 de la Régie des alcools, des courses et des jeux. Il y est fait état des enjeux dont la Régie doit tenir compte et des défis qu'elle devra relever au cours des cinq prochaines années. De plus, il tient compte des principes de développement durable notamment en ce qui concerne les notions de prévention et de qualité de vie présentes dans notre mission et dans plusieurs éléments du plan stratégique.

La Régie fera face à d'importants défis d'ici 2016. Pour remplir pleinement sa mission, la Régie a choisi d'orienter ses actions vers l'encadrement légal et la consolidation des activités de surveillance et de contrôle des secteurs d'activité sous sa responsabilité, vers l'optimisation de sa performance et de sa prestation de services et finalement, vers une gestion proactive de ses ressources humaines.

Pour chacune de ses orientations, la Régie propose des objectifs ambitieux mais réalistes qui tiennent compte de notre capacité organisationnelle. Soyez assuré du dévouement, du dynamisme et de l'engagement du personnel pour la mise en œuvre de ce plan stratégique 2011-2016.

La présidente,

Original signé

Christine Ellefsen, avocate

Table des matières

LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX 1

La mission 1
La vision 2
Les valeurs 2

LA CONTEXTE ET LES ENJEUX 3

LES CHOIX STRATÉGIQUES 4

ENJEU : La protection et la sécurité du public

Orientation : Faire évoluer le cadre législatif et consolider les activités de surveillance et de contrôle des secteurs d'activité 5

ENJEU : Des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources

Orientation : Optimiser la performance et la prestation de services 9

ENJEU : Le maintien de l'expertise et des connaissances

Orientation : Assurer une gestion proactive des ressources humaines 13

LE TABLEAU SYNTHÈSE 17

La Régie des alcools, des courses et des jeux

La mission

La Régie des alcools des courses et des jeux (Régie) a pour mission de :

> *« Contribuer à la protection et à la sécurité du public en délivrant des permis et des licences et en assurant la surveillance et le contrôle dans les secteurs d'activité des boissons alcooliques, des jeux, des sports de combat professionnels et des courses de chevaux. »*

La Régie a la responsabilité, en tout ou en partie, de l'encadrement, de la surveillance et du contrôle des activités des secteurs suivants :

- le service ou la vente de boissons alcooliques au public, et ce, dans les établissements autorisés à cet effet;
- la fabrication, la distribution et l'entreposage de boissons alcooliques par les titulaires de permis;
- les courses de chevaux, l'élevage des chevaux et leur entraînement, de même que l'exploitation de salles de paris où sont retransmises les courses de chevaux;
- les manifestations de sports de combat pratiqués par des professionnels, mieux connus sous les appellations *boxe*, *kick-boxing* et *boxe mixte*;
- le jeu, sous différentes formes, notamment le bingo, les loteries, les tirages, les concours publicitaires, les appareils d'amusement et les appareils de loterie vidéo;
- les casinos d'État, pour l'embauche du personnel, les contrats des fournisseurs et le contrôle de la fréquence de vérification des appareils de jeu que l'on y trouve.

La Régie des alcools, des courses et des jeux

La vision

La Régie entend être :

> *« Une organisation performante offrant des services accessibles et de qualité et dont l'expertise et les compétences sont reconnues. »*

Les valeurs

La Régie appuie son action sur les cinq grandes valeurs adoptées par le gouvernement du Québec dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise. Ces valeurs, partagées par l'ensemble du personnel, sont : *la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.*

Le contexte et les enjeux

Les résultats obtenus au regard des engagements du *Plan stratégique 2006-2011*, l'analyse de l'environnement externe et interne ainsi que les orientations gouvernementales ont permis de faire ressortir les principaux enjeux auxquels la Régie devra faire face et les défis qu'elle devra relever au cours des prochaines années.

Le premier enjeu concerne le cœur de la mission de la Régie soit la protection et la sécurité du public par l'encadrement législatif et réglementaire et par la surveillance et le contrôle des secteurs d'activité sous sa responsabilité. La Régie est appelée à prendre de nombreuses décisions dans les secteurs d'activité des boissons alcooliques, des jeux, des sports de combat professionnels et des courses de chevaux. Que ce soit lors de l'élaboration de lois ou de règlements, lors de la délivrance de permis ou de licences, lors d'inspections ou d'enquêtes réalisées par la Régie ou par les corps de police, lors de l'imposition de sanctions aux titulaires qui ne se conforment pas aux lois, règlements et règles en vigueur, toutes les décisions de la Régie sont et doivent être prises, avant tout, pour assurer la protection et la sécurité du public.

La Régie a pour deuxième enjeu de dispenser des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources. Comme les autres ministères et organismes, la Régie doit relever le défi de maintenir la qualité de ses services malgré l'augmentation de la demande dans certains secteurs, les difficultés engendrées par les mouvements de personnel, sa contribution à la réduction de la taille de l'État et des moyens financiers moins importants.

Le troisième enjeu consiste à maintenir l'expertise et les connaissances nécessaires à l'accomplissement de sa mission. La Régie a dû et doit composer avec une perte d'expertise importante, conséquence des départs à la retraite et des départs volontaires. La prestation et la qualité des services passe par la compétence, l'expertise, la polyvalence et le dévouement du personnel. Cet enjeu constitue donc un défi de taille pour la Régie considérant, entre autres, l'expertise pointue requise pour dispenser les services, la diversité des mandats et la taille de l'organisation.

Les choix stratégiques

Au terme de sa réflexion stratégique, la Régie propose différentes solutions adaptées à sa capacité organisationnelle pour répondre à ces trois enjeux. Elles se traduisent par des orientations, des axes d'intervention, des objectifs précis et ciblés et des indicateurs qui en mesureront l'atteinte.

Enjeu :
La protection et la sécurité du public

Orientation

Faire évoluer le cadre législatif et consolider les activités de surveillance et de contrôle des secteurs d'activité

La Régie contribue à la protection et à la sécurité du public par l'encadrement législatif et réglementaire et par la surveillance et le contrôle des secteurs d'activité sous sa responsabilité.

Au cours des dernières années, plusieurs modifications législatives et réglementaires ont été apportées, conséquence de l'évolution des secteurs d'activité sous la responsabilité de la Régie. D'autres modifications seront nécessaires au cours des prochaines années, notamment dans le secteur des boissons alcooliques et des courses de chevaux.

Par ailleurs, la Régie a la responsabilité de la surveillance et du contrôle des activités des secteurs sous sa juridiction et assume cette responsabilité en partenariat avec les différents corps de police. Comme en matière d'encadrement, les activités de surveillance et de contrôle ont pour objectif d'assurer la protection et la sécurité du public en veillant à la conformité des titulaires de permis ou de licence et en imposant des mesures correctrices ou des sanctions aux titulaires qui ne se conforment pas aux lois, règlements et règles qui les concernent. Des travaux importants ont été réalisés au cours des dernières années pour redéployer les activités de surveillance réalisées par la Régie, pour en assurer la qualité et pour en maximiser l'impact. Ces travaux seront complétés.

La protection et la sécurité du public

Axe d'intervention • **L'encadrement législatif et réglementaire**

Dans le but d'élaborer des propositions de modifications législatives et réglementaires qui tiennent compte des meilleures pratiques, de la pertinence des obligations qui sont imposées aux citoyens tout en minimisant les formalités administratives et de l'évolution de la société, la Régie enrichira sa réflexion par des travaux de veille stratégique.

	Objectif	Indicateur
1.	Mettre à profit les activités de veille stratégique dans l'élaboration des propositions de modifications législatives et réglementaires	- Travaux de veille stratégique effectués

Axe d'intervention • **La surveillance et le contrôle**

De manière à canaliser les ressources vers les établissements présentant un niveau élevé de risque et à utiliser le plus efficacement possible le temps que les inspecteurs et nos partenaires passent sur le terrain, la Régie intégrera une approche axée sur le risque pour planifier ses activités de surveillance dans les établissements détenant des permis d'alcool. Une attention spéciale sera portée sur les sites d'appareils de loterie vidéo, notamment en matière d'accessibilité et de visibilité pour lutter contre les excès de jeu.

La protection et la sécurité du public

Par ailleurs, la Régie veillera à ce que tous les établissements qui ont fait l'objet d'une inspection ou d'une enquête réalisée par ses inspecteurs et les corps de police et qui se révèlent non conformes aux lois, règlements et règles en vigueur, fassent l'objet d'un suivi approprié.

En outre, la Régie entend mieux former et informer ses partenaires impliqués dans les activités de surveillance et de contrôle pour favoriser la compréhension et une application adéquate des lois et règlements.

	Objectifs	Indicateurs et cibles
2.	Intégrer une approche axée sur les risques pour planifier les activités de surveillance dans les établissements détenant des permis d'alcool	• Planification des activités de surveillance dans les établissements détenant des permis d'alcool déposée Cible : Mars 2012
3.	Veiller à ce que les titulaires de permis ou de licence se conforment aux lois, règlements et règles en vigueur	• Nombre annuel d'inspections effectuées par la Régie • Taux annuel de conformité des établissements inspectés par la Régie Cible : ↑ Mars 2016 (cible de départ mars 2012) • Cas de non-conformité constatés lors d'inspections ou d'enquêtes effectuées par la Régie et les corps de police ayant fait l'objet d'une intervention Cible : 100 % des dossiers traités et fermés
4.	Former et informer les partenaires impliqués dans les activités de surveillance et de contrôle sur l'application des lois et règlements	• Activités de formation, d'information ou de sensibilisation réalisées

La protection et la sécurité du public

8

Axe d'intervention • **L'information et la sensibilisation**

En complémentarité, la Régie misera, de manière préventive, sur la sensibilisation auprès des titulaires de permis ou de licence pour faire en sorte qu'ils comprennent leurs obligations et appliquent adéquatement les lois, les règlements et les règles qui encadrent leur secteur d'activité. Dans un premier temps, la Régie visera les titulaires de permis d'alcool et les titulaires de licence d'appareils de loterie vidéo.

	Objectif	Indicateur
5.	Sensibiliser les titulaires de permis ou de licence à leurs obligations par rapport au respect des lois, règlements et règles	• Mesures de sensibilisation mises en place

Enjeu :
Des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources

Orientation

Optimiser la performance et la prestation de services

À l'instar de l'ensemble de l'administration publique québécoise, la Régie fait face à une situation caractérisée, entre autres, par les nombreux mouvements de personnel résultant en grande partie des départs à la retraite, par la nécessité de la mise à niveau des systèmes informatiques et par l'état des finances publiques. Compte tenu de ces contraintes, les interventions doivent être plus efficientes et efficaces, l'objectif global étant d'assurer une meilleure prestation de services aux citoyens. Pour faire face à cet enjeu, la Régie a choisi d'optimiser sa performance et sa prestation de services.

Axe d'intervention • Les façons de faire

L'optimisation de la performance passe, entre autres, par la révision des façons de faire. La Régie poursuivra la révision des processus de délivrance et de contrôle d'exploitation des permis et des licences ainsi que ceux se rapportant au soutien à la gestion.

Les systèmes et infrastructures de la Régie sont parmi les systèmes de l'administration publique qui ont le moins suivi l'évolution technologique. Les révisions des processus impliquent une modernisation des systèmes informatiques, notamment dans le secteur de l'alcool, et la modernisation des infrastructures technologiques pour les supporter. À terme, les nouvelles applications informatiques devraient permettre un meilleur soutien au travail du personnel, d'éliminer diverses opérations manuelles, d'accélérer le traitement des demandes et de faciliter l'échange de données avec certains partenaires, dont les corps de police.

Des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources

Par ailleurs, la Régie a entrepris au cours de la dernière année une démarche structurée de gestion des risques organisationnels au cours de laquelle les risques ont été identifiés et évalués. La Régie entend poursuivre cette démarche qui débouchera sur l'élaboration d'un plan d'action et l'implantation de mesures précises pour contrer les risques identifiés.

	Objectifs	Indicateurs et cibles
6.	Compléter la révision des processus de délivrance et de contrôle d'exploitation des permis et des licences ainsi que celle des services de soutien à la gestion	• Processus révisés ou améliorés Cible : Mars 2016
7.	Moderniser les systèmes informatiques et les infrastructures technologiques	• Plan de développement des systèmes informatiques déposé et mis en œuvre Cible : Dépôt – Mars 2012 Cible : Mise en œuvre – Mars 2016 • Infrastructures technologiques modernisées Cible : Mars 2014
8.	Poursuivre la démarche de gestion intégrée des risques organisationnels	• Plan d'action de gestion des risques adopté Cible : Mars 2012 • État d'avancement de la réalisation du plan d'action Cible : 100 % – Mars 2014

Des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources

Axe d'intervention • **La prestation et la qualité des services**

Au cours des prochaines années, les projets d'amélioration en matière de prestation et de qualité des services seront davantage orientés vers des solutions technologiques et vers la mise en place de services en ligne. La Régie entend enrichir son offre de services en ligne, à la fois en donnant accès plus facilement au contenu informationnel de son site Internet et en offrant la possibilité de faire électroniquement les transactions liées à certaines formalités administratives.

Par ailleurs, la Régie a posé un certain nombre de gestes afin d'améliorer le fonctionnement de son tribunal, notamment par l'implantation de la conférence préparatoire et par la mise en œuvre d'un cadre de gestion de la médiation. Elle entend aller plus loin et améliorer les règles de procédure du tribunal pour assouplir, rendre plus flexibles et efficaces les conférences préparatoires et le cadre de gestion de la médiation, et pour introduire une nouvelle mesure soit la conférence de gestion d'audience.

La Régie est directement concernée par la volonté gouvernementale de réduire le fardeau administratif imposé aux entreprises. Au cours des dernières années, divers moyens ont été mis en place pour contribuer à l'effort gouvernemental. La Régie poursuivra ses efforts en misant, en grande partie, sur le développement de la prestation électronique de services et la possibilité d'effectuer des transactions en ligne. Cette préoccupation d'allégement continuera également d'être présente lors de l'élaboration de propositions de modifications législatives et réglementaires.

La Régie détient peu d'information structurée sur les attentes des citoyens ou sur leur niveau de satisfaction concernant les services qu'elle offre. C'est pourquoi elle évaluera périodiquement le degré de satisfaction de sa clientèle pour déterminer les éléments qui requièrent des améliorations.

Des services de qualité dans un contexte de réduction des ressources

	Objectifs	Indicateurs et cibles
9.	Développer la prestation électronique de services	• Plan de développement déposé Cible : Mars 2012 • État d'avancement de la réalisation du plan de développement Cible : 100 % – Mars 2016
10.	Améliorer le site Internet pour le rendre plus convivial pour les utilisateurs	• Refonte du site Internet Cible : Mars 2012 • Nombre de visites du site Internet Cible : ↑ Mars 2016
11.	Améliorer les règles de procédure du tribunal administratif	• Améliorations apportées aux règles de procédure Cible : Mars 2013
12.	Poursuivre les efforts d'allégement des formalités administratives et réglementaires imposées aux clients	• Réduction des coûts des formalités administratives ou réglementaires imposées aux clients
13.	Mesurer les attentes et le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard des services rendus	• Sondages réalisés Cible : Mars 2013 – Mars 2015 • Taux global de satisfaction Cible : 80 %

Enjeu : Le maintien de l'expertise et des connaissances

Orientation

Assurer une gestion proactive des ressources humaines

Pour offrir des services de qualité, la Régie compte sur un personnel compétent et dévoué. Cependant, depuis le 1er avril 2008, 32 % des employés réguliers de la Régie sont partis, à la retraite ou en mutation, et d'autres départs sont à prévoir. Dans le contexte actuel de réduction de la taille de l'État, une gestion proactive des ressources humaines est nécessaire pour assurer le transfert de l'expertise et des connaissances, pour développer les compétences et pour créer un environnement de travail favorisant le mieux-être et la fidélisation du personnel.

Axe d'intervention • **Le transfert de l'expertise et des connaissances**

D'ici 2016, la Régie devra faire face au départ à la retraite d'employés qui jouissent d'une précieuse expertise. Cette expertise, souvent unique, est essentielle à la réalisation de la mission de la Régie et à la capacité de livrer des produits et services de qualité. Des mécanismes seront mis en place pour documenter et préserver les connaissances stratégiques détenues par le personnel et pour assurer le transfert de l'expertise des personnes oeuvrant dans les postes stratégiques.

	Objectif	Indicateur et cible
14	Assurer le transfert de l'expertise et des connaissances du personnel œuvrant dans les postes stratégiques	• Pourcentage des postes stratégiques dont le transfert de l'expertise et des connaissances a été réalisé Cible : 100 % – Mars 2016

Le maintien de l'expertise et des connaissances

Axe d'intervention • **Les compétences**

La Régie doit préparer la relève et favoriser le développement des compétences du personnel par une formation continue, en ciblant les compétences professionnelles et l'adaptation aux changements technologiques.

Au regard des compétences, des leviers d'intervention et de la sensibilité des secteurs d'activité dans lesquels œuvre la Régie, l'éthique organisationnelle revêt une grande importance. La Régie entend poursuivre et intensifier son engagement de façon à ce que l'éthique devienne, pour l'ensemble des personnes qui œuvrent au sein de l'organisation, un mode de gestion.

	Objectifs	Indicateurs et cibles
15.	Développer l'expertise et les compétences du personnel	• Pourcentage annuel du personnel ayant participé à au moins une activité de formation Cible : 70 % • Nombre moyen de jours de formation par personne par année Cible : 2,5 jours • Pourcentage annuel de la masse salariale consacrée à la formation Cible : 1 %
16.	Poursuivre le développement et la consolidation d'une culture éthique	• Comité dédié à l'éthique organisationnelle créé Cible : Mars 2012 • Activités de formation ou de sensibilisation réalisées

Le maintien de l'expertise et des connaissances

Axe d'intervention • **L'environnement de travail**

En plus d'assurer le développement des compétences et le transfert de l'expertise, la Régie doit miser sur l'attraction et la fidélisation du personnel et pour ce faire, mettre tout en œuvre pour maintenir un climat de travail stimulant et mobilisateur. Dans un souci de mettre en place des conditions de travail favorisant le mieux-être du personnel, la Régie effectuera des sondages fréquents permettant d'évaluer la satisfaction du personnel et de mettre en place des mesures d'amélioration

	Objectif	Indicateurs et cibles
17.	Améliorer la qualité de vie au travail	• Sondages réalisés Cible : Mars 2012 – Mars 2014 • Taux de satisfaction du personnel Cible : ↑ Mars 2014 • Taux annuel de rétention du personnel régulier Cible : ↑ Mars 2014 • Mesures d'amélioration mises en place

TABLEAU SYNTHÈSE
PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016

Orientations	Axes d'intervention	Objectifs
ENJEU : LA PROTECTION ET LA SÉCURITÉ DU PUBLIC		
Faire évoluer le cadre législatif et consolider les activités de surveillance et de contrôle des secteurs d'activité	L'encadrement législatif et réglementaire	1. **Mettre à profit les activités de veille stratégique dans l'élaboration des propositions de modifications législatives et réglementaires** Indicateur : Travaux de veille stratégique effectués
	La surveillance et le contrôle	2. **Intégrer une approche axée sur les risques pour planifier les activités de surveillance dans les établissements détenant des permis d'alcool** Indicateur : Planification des activités de surveillance dans les établissements détenant des permis d'alcool déposés - Cible : Mars 2012 3. **Veiller à ce que les titulaires de permis ou de licence se conforment aux lois, règlements et règles en vigueur** Indicateur : Nombre annuel d'inspections effectuées par la Régie Indicateur : Taux annuel de conformité des établissements inspectés par la Régie - Cible : ↑ - Mars 2016 (cible de départ mars 2012) Indicateur : Cas de non-conformité constatés lors d'inspections ou d'enquêtes effectuées par la Régie et les corps de police ayant fait l'objet d'une intervention Cible : 100 % des dossiers traités et fermés 4. **Former et informer les partenaires impliqués dans les activités de surveillance et de contrôle sur l'application des lois et règlements** Indicateur : Activités de formation, d'information ou de sensibilisation réalisées
	L'information et la sensibilisation	5. **Sensibiliser les titulaires de permis ou de licence à leurs obligations par rapport au respect des lois, règlements et règles** Indicateur : Mesures de sensibilisation mises en place
ENJEU : DES SERVICES DE QUALITÉ DANS UN CONTEXTE DE RÉDUCTION DES RESSOURCES		
Optimiser la performance et la prestation de services	Les façons de faire	6. **Compléter la révision des processus de délivrance et de contrôle d'exploitation des permis et des licences ainsi que celle des services de soutien à la gestion** Indicateur : Processus révisés ou améliorés - Cible : Mars 2016 7. **Moderniser les systèmes informatiques et les infrastructures technologiques** Indicateur : Plan de développement des systèmes informatiques déposé et mis en œuvre - Cible : Dépôt - Mars 2012 - Mise en œuvre – Mars 2016 Indicateur : Infrastructures technologiques modernisées - Cible : Mars 2014 8. **Poursuivre la démarche de gestion intégrée des risques organisationnels** Indicateur : Plan d'action de gestion des risques adopté - Cible : Mars 2012 Indicateur : État d'avancement de la réalisation du plan d'action - Cible : 100 % - Mars 2014
	La prestation et la qualité des services	9. **Développer la prestation électronique de services** Indicateur : Plan de développement déposé - Cible : Mars 2012 Indicateur : État d'avancement de la réalisation du plan de développement - Cible : 100 % - Mars 2016 10. **Améliorer le site Internet pour le rendre plus convivial pour les utilisateurs** Indicateur : Refonte du site Internet - Cible : Mars 2012 Indicateur : Nombre de visites du site Internet - Cible : ↑ - Mars 2016 11. **Améliorer les règles de procédure du tribunal administratif** Indicateur : Améliorations apportées aux règles de procédure - Cible : Mars 2013 12. **Poursuivre les efforts d'allégement des formalités administratives et réglementaires imposées aux clients** Indicateur : Réduction des coûts des formalités administratives ou réglementaires imposées aux clients 13. **Mesurer les attentes et le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard des services rendus** Indicateur : Sondages réalisés - Cible : Mars 2013 - Mars 2015 Indicateur : Taux global de satisfaction - Cible : 80 %
ENJEU : LE MAINTIEN DE L'EXPERTISE ET DES CONNAISSANCES		
Assurer une gestion proactive des ressources humaines	Le transfert de l'expertise et des connaissances	14. **Assurer le transfert de l'expertise et des connaissances du personnel œuvrant dans les postes stratégiques** Indicateur : Pourcentage des postes stratégiques dont le transfert de l'expertise et des connaissances a été réalisé - Cible : 100 % - Mars 2016
	Les compétences	15. **Développer l'expertise et les compétences du personnel** Indicateur : Pourcentage annuel du personnel ayant participé à au moins une activité de formation - Cible : 70 % Indicateur : Nombre moyen de jours de formation par personne par année - Cible : 2.5 jours Indicateur : Pourcentage annuel de la masse salariale consacrée à la formation - Cible : 1 % 16. **Poursuivre le développement et la consolidation d'une culture éthique** Indicateur : Comité dédié à l'éthique organisationnelle créé - Cible : Mars 2012 Indicateur : Activités de formation ou de sensibilisation réalisées
	L'environnement de travail	17. **Améliorer la qualité de vie au travail** Indicateur : Sondages réalisés - Cible : Mars 2012 - Mars 2014 Indicateur : Taux de satisfaction du personnel - Cible : ↑ - Mars 2014 Indicateur : Taux annuel de rétention du personnel régulier - Cible : ↑ - Mars 2014 Indicateur : Mesures d'amélioration mises en place

Régie des alcools,
des courses
et des jeux

Québec